N56
DÉCEMBRE 2015
NOUVELLE FORMULE

LE MAGAZINE DU MEDEF DE LA RÉGION CAPITALE

CAP' IDF

Stéphane Richard

Président d'Orange

Mouvement des Entreprises de France
MEDEF Ile-de-France









SOMMAIRE

EDITO

POUR UNE RÉGION ENTREPRENANTE

La réforme territoriale (loi NOTRe) a fait des 13 nouvelles régions françaises des acteurs puissants de l'économie locale, dotés de compétences accrues. A l'issue des élections régionales du 13 décembre, la prochaine majorité deviendra l'un des principaux interlocuteurs de nos entreprises, pour bâtir un environnement propice à leur épanouissement, nécessaire à la création de richesses et d'emplois.

Les entreprises franciliennes ont pris pleinement leur part dans le vaste débat qui a animé la campagne électorale de ces dernières semaines, en étant une force de propositions remarquée et écoutée sur l'ensemble des champs de compétences de l'instance régionale, afin d'insuffler une nouvelle dynamique au territoire.

1ére région économique d'Europe, l'Ile-de-France a en effet besoin d'optimiser ses atouts qui sont réels pour renforcer son attractivité, d'attirer de nouveaux investisseurs pour créer une émulation favorisant l'innovation, de mesurer l'efficacité de ses politiques pour mieux répondre aux attentes de ses populations, de libérer ses énergies afin de lutter à armes égales face à une concurrence internationale de plus en plus féroce.

L'entreprise est au cœur de la vie des franciliens en étant le principal contributeur financier des politiques mises en œuvre par les autorités régionales. Elle entend bien aussi être plus étroitement associée aux choix stratégiques qui déterminent en partie son devenir - le moyen de bâtir une société plus créative, plus innovante, plus entreprenante.

Les terribles attentats du 13 novembre et la nécessité de renforcer la sécurité du territoire ne doivent pas nous détourner de cet objectif essentiel pour construire une société plus harmonieuse où chacun trouve sa place - la meilleure des réponses à tous les obscurantismes.

MEDEF IDF

PARIS 2024 : UNE FORMIDABLE OPPORTUNITÉ POUR NOS ENTREPRISES !

La candidature de Paris à l'organisation des Jeux Olympiques de 2024 a reçu un large soutien dans le monde de l'entreprise. Didier Besseyre, président de la Fédération Française du Sport en d'Entreprise, revient pour nous sur le sens de cette ambition.

QUE VOUS INSPIRE CETTE CANDIDATURE ?

La candidature de Paris 2024 est un message d'entrepreneur, un message fort que la France adresse au monde entier. La preuve aussi que la France a toutes ses forces vives en action - population, entreprises ambitieuses, salariés motivés, sportifs brillants, associations très actives - pour conquérir le graal que représenteraient les Jeux Olympiques d'été sur son territoire. Nous disons donc « oui » avec enthousiasme à la candidature de Paris 2024. Mieux, nous la souhaitons ardemment pour notre pays, pour les Français, pour nos entreprises, pour nos sportifs. Le sondage que nous avons réalisé en mars dernier en partenariat avec l'IFOP nous confirme aussi que la candidature de Paris 2024 est souhaitée par 2/3 des salariés de notre pays.

COMMENT LES JEUX PEUVENT-ILS SERVIR LES ENTREPRISES ET QUE PEUT APPORTER À L'INVERSE LE MONDE DE L'ENTREPRISE À PARIS 2024 ?

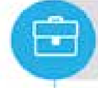
Les Jeux représentent une formidable opportunité pour les affaires de nos entreprises. Non seulement celles du secteur sportif mais aussi pour l'ensemble des entreprises qui seront impactées par cet évènement sportif planétaire : BTP, évènementiel, nouvelles technologies, sécurité, environnement, restauration, hôtellerie, culture.... Sans oublier la dynamique de « levier de moral des ménages » attribuée aux grands évènements sportifs qui agira sur la croissance. Les entreprises ont tout intérêt à soutenir la candidature de Paris 2024 et non uniquement par un parrainage financier mais également en mobilisant leurs équipes autour de la pratique sportive en entreprise ou en promouvant la candidature française à l'international. La FFSE les soutiendra et les accompagnera avec plaisir pour organiser et déployer l'offre sportive en entreprise et montrer aux décideurs du CIO que la France est une nation où le sport a toute sa place.

QUELLES ACTIONS VOTRE FÉDÉRATION VA METTRE EN PLACE POUR SOUTENIR LA CANDIDATURE DE PARIS ?

La FFSE s'est déjà montrée active dans la promotion de cette candidature. Dans un premier temps, en mars dernier, nous avons commandé à l'IFOP un sondage sur la perception des salariés français d'une candidature aux Jeux de 2024. Un sondage qui a révélé leur mobilisation et leur volonté d'accueillir ces Jeux et qui a pu convaincre les décideurs de la candidature Paris 2024. Une fois cette candidature officielle annoncée, nous nous mettons comme les autres fédérations en état de marche pour apporter notre pierre à l'édifice : promotion de la campagne « Je rêve des Jeux », communication et échanges avec nos entreprises adhérentes et notre réseau de partenaires pour soutenir la candidature, mise en avant de la candidature sur nos évènements... Mais c'est surtout à travers la mobilisation de nos entreprises pour donner un élan sportif au monde du travail et donc à notre pays, que nous serons les plus efficaces pour soutenir cette candidature. A titre personnel, également, et en tant que Président de la Fédération Française du Sport d'Entreprise, récemment créée en juin 2014, je ne manquerai pas d'être un ambassadeur pour Paris 2024 auprès de mes collègues étrangers et des décideurs politiques ou sportifs internationaux que je pourrai rencontrer lors de mes déplacements internationaux.

LES SALARIÉS ET LES JEUX OLYMPIQUES DE 2024 À PARIS


2/3 des salariés souhaitent que Paris organise les Jeux olympiques d'été de 2024


73% des salariés français estiment que les Jeux 2024 favoriseraient la création d'emplois


58% des salariés français jugent que les Jeux 2024 doperaient la croissance économique



La Fédération Française du Sport d'Entreprise (FFSE) est une fédération multisports affiliée au CNOSF et agréée par le ministère chargé des Sports. Son objectif est de développer la pratique physique ou sportive régulière dans le cadre de l'entreprise au bénéfice de la santé et du bien-être des salariés et de l'efficacité et la productivité des entreprises. Aujourd'hui, la FFSE représente 200 manifestations annuelles, 2 000 clubs et entreprises adhérentes.

• **Contact : secretariat@ffse.fr / 01 56 64 02 10 / www.ffse.fr**

« L'ESSONNE, CETTE PETITE ALLEMAGNE » !

Christian Thérond préside le Medef 91 depuis janvier 2012. Animateur socio-économique depuis plus de 40 ans, il est consultant-gérant de CT Développement et spécialiste du financement et de la fusion-acquisition des entreprises. Il est également chargé de cours par l'université d'Évry en master de gestion et licence d'entrepreneuriat. Il nous livre SA version de l'Essonne économique.





QUELS SONT SELON VOUS LES ATOUTS DE CE TERRITOIRE ?

Christian Thérond: L'Essonne s'affirme comme une terre d'avenir, le département francilien où la réussite repose sur des performances remarquables. Il suffit de regarder ses données économiques pour s'en convaincre. Nous bénéficions d'un taux de chômage faible et d'un indice d'activité par habitant élevé. J'ai l'habitude de comparer ce département à une «petite Allemagne». Le PIB est remarquable. Je dois rappeler qu'il est constitué de «déracinés». Il ne faut pas oublier que sa création remonte à la loi Boscher de 1970 qui a vu l'émergence des villes nouvelles, dont Évry s'affiche comme l'un des emblèmes. C'est dès cette époque que de nombreuses grandes et petites entreprises sont venues en Essonne pour y installer leur siège ou des filiales. Nous avons donc été condamnés à réussir, à faire preuve de compétitivité et d'innovation. Aujourd'hui, nous comptons deux universités, Évry et Orsay, de grandes écoles d'ingénieurs et de commerce et des clusters de référence dans les sciences du vivant et les biotechnologies.

L'ESSONNE EST UNE TERRE RICHE DE CULTURE, D'HISTOIRE, QUELLE EST VOTRE VISION ?

L'activité culturelle et associative y est, en effet, très forte. Nous avons la chance de disposer de nombreux centres culturels, opéras, MJC… Citons l'unique cathédrale du 20e siècle à Évry, la plus belle église de village de France à Saint-Sulpice-de-Favières -un lieu de pèlerinage qui avait les faveurs de Saint-Louis-, les châteaux de Courances, Villeconin, Courson… la maison-atelier du peintre Foujita à Villiers-le-Bâcle, Jean Cocteau à Milly-la-Forêt… La vie associative est dense et variée. C'est le cas notamment des associations familiales dynamiques et réalistes qui œuvrent, au quotidien, auprès des familles pour les accompagner vers l'autonomie.

LA PROMOTION SOCIALE SEMBLE BIEN FONCTIONNER EN ESSONNE, QU'EN PENSEZ-VOUS ?

En effet, elle fonctionne mieux qu'ailleurs et je préfère ce terme à celui d'intégration. Cela vient du fait que nous nous positionnons géographiquement comme l'une des « Marches de l'Empire », si vous me permettez cette expression pour évoquer le futur Grand Paris. Nous accueillons les habitants du 93 qui ont pris l'ascenseur social. D'autre part, nous avons tous les atouts en main pour devenir un grand territoire d'attractivité: entreprises dynamiques et innovantes à l'international et en sous-traitance, espaces verts exceptionnels, réserves foncières… Nos efforts doivent porter sur le déploiement du très haut débit, la mise en place d'un urbanisme cohérent et d'une offre de transports publics qui permette de valoriser à la fois les richesses du département et nos magnifiques lieux de tourisme. Le MEDEF Essonne se veut le porte-parole des multiples qualités du 91.

L'ESSONNE EN CHIFFRES :

- **1 250 000** habitants
- **37 100** entreprises et établissements
- **610 000** emplois dont **45 000** dans l'industrie
- taux d'activité des 15-64 ans: **75,2%** pour moins de 70% en national et 77% en Allemagne
- un chômage de **7,7%** contre 8,9% en Île-de-France et 11% en national
- **20%** de la recherche française
- PIB: **33,7Md€**
- des pépites: Génopole, Optics-Valley, cluster universitaire mondial Paris-Saclay, Synchrotron et Terratec…
- Et des projets uniques: Grand Stade de rugby, redéploiement de la base aérienne 217…

UNE FISCALITÉ LOCALE DES ENTREPRISES

EN HAUSSE DE 6,7% ENTRE 2011 ET 2014



C'est le principal enseignement du Baromètre de la fiscalité locale des entreprises de la région Île-de-France initié par le MEDEF.

L'étude qui englobe communes, intercommunalités, départements et région, confirme le poids de la fiscalité sur les entreprises dans le financement des collectivités locales, avec près de 40 % des recettes de fonctionnement. La fiscalité locale des entreprises françaises pèse quasiment autant que la fiscalité locale des ménages, soit environ 37 mds €.

A elle seule, la région Île-de-France apporte plus du quart de la fiscalité locale des entreprises françaises (27,3 %). Des taxes locales qui ont progressé bien plus vite que l'inflation ou la croissance : + 6,7 % entre 2011 et 2014, contre +3,4 % pour l'inflation avec une croissance molle de 1,1 %.

Si l'on raisonne par salarié, l'Île-de-France se situe au-dessus de la moyenne nationale : 2 143 € / salarié en 2014, contre 2 082 € au niveau national. En revanche, les taux pratiqués sur valeurs locatives sont beaucoup plus faibles en Ile-de-France, mais portent sur des valeurs locatives élevées. La fiscalité par salarié assise sur les valeurs locatives est plus basse que la moyenne nationale.

Enfin, notre région est la seule à s'acquitter d'une taxe sur les bureaux (657 M€ en 2013) dont l'impact est toutefois plus faible que celui du Versement Transport (3 610 M€) qui ajoute 37% au montant de la fiscalité locale par salarié. A elles seules, ces deux taxes représentent environ 40 % du panier de taxes locales prises en compte dans le baromètre.

COMMENT SÉCURISER LES PARCOURS PROFESSIONNELS DES PERSONNES HANDICAPÉES ?



A l'occasion de la 19e édition de la Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées, le MEDEF Île-de-France a choisi de rappeler son engagement dans la lutte contre les discriminations et l'inégalité d'accès à l'emploi et au travail, rappelant l'investissement des MEDEF territoriaux et des fédérations professionnelles engagés depuis plusieurs années à promouvoir un certain nombre d'actions dans leurs bassins d'emploi et leur secteur professionnel.

C'est dans ce cadre que le MEDEF Ile-de-France a organisé le 16 novembre dernier, une table ronde sur la thématique « Sécurisation des parcours professionnels des personnes handicapées ». Autour d'experts et de témoignages, les entreprises sont venues débattre des politiques Handicap mises en œuvre dans les grandes entreprises et de leur transposition dans les plus petites organisations. Autant d'expériences reprises dans le guide édité par le MEDEF Île-de-France, disponible sur le site www.medef-idf.fr.



SOCIAL

LES ENTREPRISES ONT BESOIN DE LISIBILITÉ ET DE SÉCURITÉ

L'actualité sociale particulièrement dense de ces derniers mois, place la Commission *Affaires Sociales* en première ligne de la défense des intérêts des entreprises franciliennes. Nous avons rencontré son Président, Gilles le Maire, pour un tour d'horizon des principaux sujets de préoccupation.



LE MEDEF DÉNONCE L'INSTAURATION PAR LA LOI SUR LE DIALOGUE SOCIAL, DE COMMISSIONS PARITAIRES RÉGIONALES. UNE MAUVAISE RÉPONSE AUX ATTENTES DES PME ET TPE ?

Absolument ! Alors que nous réclamons avant tout une simplification des règles et un allègement des charges, il n'est pas nécessaire d'instituer de formalisme dans des entités où le dialogue social est « naturel ». Ce dispositif méconnaît la réalité quotidienne des entreprises. De surcroît, chaque secteur d'activité a ses spécificités, c'est pourquoi le niveau des branches aurait été en tout état de cause plus approprié.

QU'ATTENDEZ-VOUS DE LA RÉFORME ANNONCÉE DU CODE DU TRAVAIL ?

Que l'on engage enfin une vraie simplification de notre législation sociale. Les chefs d'entreprise doivent se débattre au quotidien dans une « jungle réglementaire » incompréhensible, qui entrave le développement de leurs activités. Elles sont exposées à une insécurité permanente : une insécurité face aux réformes incessantes, une insécurité liée à l'aléa judiciaire chaque jour croissant. Il est aberrant pour la compétitivité de nos entreprises, de devoir composer avec les 3413 pages du code du travail, auxquelles s'ajoutent une jurisprudence abondante pour le moins erratique, de très nombreux accords collectifs, interprofessionnels, de branche et d'entreprise et des usages parfois oubliés. Sur ce point, comme sur d'autres, les dirigeants ont avant tout besoin de lisibilité.

OUTIL PERTINENT DE GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL, LE FORFAIT JOUR EST RÉGULIÈREMENT REMIS EN CAUSE, NOTAMMENT PAR LA CHAMBRE SOCIALE. COMMENT PRÉSERVER SON EFFICACITÉ ?

Là aussi, face aux multiples jurisprudences en la matière, il devient urgent que le législateur s'empare du sujet pour redonner de la lisibilité aux entreprises. Dans cette optique, deux pistes doivent être envisagées. Sauvegarder les accords collectifs conclus de bonne foi à la lumière des dispositions législatives de janvier 2000. Préciser ces garanties voulues par la Cour de Cassation, en prenant soin, bien entendu, de ne pas enfermer les forfaits jours dans un encadrement horaire journalier ou hebdomadaire qui viderait de toute substance ce dispositif.

COMMENT RENDRE LE CUMUL « EMPLOI-RETRAITE », DE PLUS EN PLUS RÉPANDU, PLUS SÛR JURIDIQUEMENT POUR LES ENTREPRISES ?

Face à la baisse des taux de rendement des systèmes de retraite, de très nombreux pensionnés cumulent désormais leur retraite avec un emploi ; souvent même chez leur ancien employeur. Dans ce dernier cas, le recours au CDI est inadapté, car il laisse en pratique la pleine maitrise de la fin de la relation contractuelle au seul salarié, on imagine mal en effet l'entreprise initier ici un licenciement à l'encontre d'un fidèle collaborateur. Quant aux CDD, toujours envisageables, ils ne sont guère plus recommandables. Même s'ils permettent de fixer un terme précis au cumul « emploi-retraite », les cas de recours visés dans le code du travail pour ce type de contrat sont trop limitatifs pour répondre aujourd'hui à la demande. Ainsi si l'on veut donner du sens au cumul « emploi-retraite », en particulier chez le même employeur tel que l'autorise le code de la sécurité sociale, il semble important que le code du travail propose un ou plusieurs outils pour sécuriser la relation contractuelle avec l'entreprise. Si plusieurs pistes peuvent être proposées, la plus simple serait sans doute d'ajouter dans le code du travail, un motif de recours au CDD, spécifique au cumul « emploi-retraite ».

VOTRE TRAVAIL D'ALERTE A RÉCEMMENT PORTÉ SES FRUITS CONCERNANT L'INCERTITUDE JURIDIQUE ENTOURANT LES PROJETS DE LICENCIEMENTS DE 2 À 9 SALARIÉS…

En effet, l'absence d'obligation de notification à l'administration de ces projets, laissait planer un doute quant au respect du délai de vérification de 21 jours et notre commission avait soulevé la question. La loi Macron écarte désormais du champ du contrôle de l'administration ces licenciements dans les entreprises d'au moins 50 salariés (article 103). Dans un tel cas, l'employeur doit seulement informer par écrit la Direccte dans les 8 jours suivant l'envoi des lettres de licenciements. Les décrets d'application devraient être publiés dans le courant du mois de décembre.


HOTEL

REFAIRE DU LOGEMENT UNE LOCOMOTIVE DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Pour mettre fin à la grave crise que traverse le secteur de la construction de logements, le MEDEF propose toute une série de mesures concrètes susceptibles de lui redonner un rôle de premier plan dans le développement économique du territoire et la création d'emplois. Décryptage.

UNE CRISE DU LOGEMENT D'UNE EXTRÊME GRAVITÉ

Une crise marquée par une pénurie d'offre qui maintient des prix élevés, des salariés contraints aux longs déplacements et moins productifs, parfois même des entreprises qui ont des difficultés à recruter ; mais aussi par 0,4 point de croissance en moins en 2014, plus de 100 000 emplois détruits depuis 2007, et des milliards d'euros de manque à gagner pour l'Etat comme pour les collectivités locales. Les blocages qui ont conduit à l'insuffisance structurelle de logements dans certains secteurs comme l'Ile-de-France et à la chute de la production que nous connaissons depuis 2011, ne sont pas arrivés subitement. Ils relèvent de la responsabilité collective de l'Etat, des collectivités locales, des professionnels, qui ont « fabriqué » la crise. Dans une économie en croissance, qui créait en même temps de nouveaux besoins, de nouvelles techniques, de nouveaux produits, et les emplois pour y accéder, la puissance publique a voulu tout organiser et tout contrôler, au risque de bloquer la machine quand l'économie s'est mise à ralentir. De surcroît, la territorialisation de la politique du logement qui aurait dû apporter de la fluidité a, au contraire, créé de nouvelles complexités.

Résultat : le marché se caractérise par une indisponibilité du foncier constructible, une réglementation du sol contraignante, des coûts de construction en forte augmentation en raison de l'empilement des réglementations et des normes (l'indice du coût de construction (ICC INSEE), qui témoigne de l'évolution du prix du bâtiment, a progressé de 49,6% entre 2000 et 2012), un déséquilibre des rapports entre bailleurs et locataires qui entrave le droit de propriété et décourage l'investissement locatif. Des contraintes auxquelles s'ajoutent une fiscalité pénalisante (la France est le pays où la construction est la plus taxée de l'UE : avec des prélèvements fiscaux qui représentent 27% du prix d'un logement), des modes de financement dont le modèle économique traditionnel atteint ses limites, sans parler des multiples recours qui freinent l'offre.

UN PACTE DE RESPONSABILITÉ POUR LE LOGEMENT

Face à cette situation, le MEDEF a lancé l'idée d'un pacte de responsabilité qui serait une nouvelle façon de laisser les acteurs de terrain et les professionnels trouver les voies et moyens de faire mieux et plus, pour la satisfaction de tous, sans règlementer les moindres détails et en préférant l'a priori de la confiance au principe de suspicion. Mais c'est aussi concourir à préparer l'avenir en laissant toute leur place à l'innovation, à la réflexion, à l'expérimentation. L'Etat et les collectivités locales doivent de leur côté réexaminer le périmètre de leurs interventions, être moins acteurs et plus stratèges, garants de politiques de logements territorialisées en fonction des besoins mais cohérentes au plan national.

Surtout, les politiques publiques doivent découler d'une vision qui englobe les mutations du travail comme les évolutions démographiques, les nécessités économiques comme les risques écologiques, et laisse toute leur place aux acteurs privés sans chercher systématiquement à se substituer au marché.

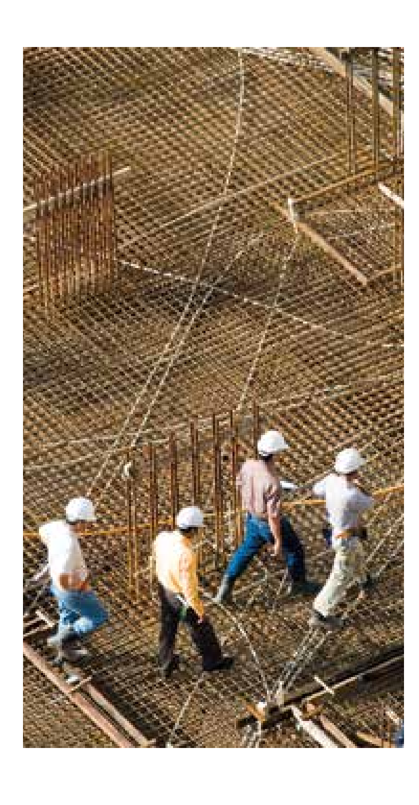
DES PROPOSITIONS POUR FAIRE DU LOGEMENT UN OUTIL DE CROISSANCE ET D'EMPLOI

Les dépenses liées au logement représentaient 471 milliards d'euros en 2013 (22,3 % du PIB) et sa contribution au budget de l'Etat et des collectivités locales étaient de 63 milliards d'euros. Du côté des seuls ménages, l'investissement logement en 2014 a contribué pour près de 5% au PIB du pays. Des chiffres qui démontrent à eux seuls combien le logement est un facteur significatif de croissance. Si l'objectif gouvernemental de construire 500 000 logements par an en 2017, et 500 000 logements rénovés sur le plan énergétique était tenu, il se traduirait respectivement par un surcroît d'investissement de 40,5 milliards d'euros et 5,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires supplémentaires et la mobilisation de 454 000 emplois directs et indirects, selon les dernières projections du MEDEF. De son côté, la production nationale progresserait, toutes branches incluses, de 48 à 62 milliards d'euros selon les hypothèses, entraînant la création nette de plus de 400 000 postes. C'est pourquoi l'organisation patronale a présenté dans un livre blanc paru récemment, toute une série de propositions pour permettre à ce secteur stratégique de redevenir une locomotive du développement économique.

« 40% DES ÉTABLISSEMENTS EMPLOYANT DU PERSONNEL SE DÉCLARENT AFFECTÉS PAR LES DIFFICULTÉS DE LOGEMENT DE LEURS SALARIÉS »

Des solutions concrètes et simples à mettre en œuvre, comme : libérer du foncier constructible à des conditions abordables et convaincre les maires d'être des maires « bâtisseurs », revoir la réglementation du sol, maîtriser l'élaboration des réglementations et des normes de construction pour contenir les coûts, rendre les dispositifs publics en faveur du logement plus incitatifs et performants pour offrir notamment une réponse « logement social » plus efficiente dans un contexte budgétaire contraint… En relation avec les partenaires sociaux, le MEDEF s'engage de son côté à réformer le dispositif Action Logement afin de mieux répondre aux attentes des entreprises et de leurs salariés (voir ci-contre).

Le premier semestre 2015 a été une période noire pour le secteur. Les demandes de permis de construire déposées entre janvier et juillet sont en repli de – 7,9 % par rapport à la même période de 2014, tout comme les mises en chantier, à – 5,8 %, d'après des chiffres publiés par la Fédération Française du Bâtiment (FFB). A ce rythme, l'année devrait se conclure sur un bilan de 334 000 logements construits, contre 355 000 en 2014.



LE MEDEF ACCÉLÈRE LA RÉFORME DU « 1 % LOGEMENT »

Les changements visent à centraliser vers un seul organisme la collecte de la participation des employeurs à l'effort de construction (Peec), aujourd'hui dispersée entre vingt et une caisses concurrentes. Une somme importante de quelque 1,8 milliard d'euros, tirée chaque année de la cotisation de 0,45 % de la masse salariale, versée par tout employeur de plus de vingt salariés. Ces fonds servent à la construction de logements et à l'aide aux salariés pour louer ou acquérir leur résidence principale. Un premier défi est de réduire les frais de gestion – 300 millions d'euros – d'au moins 10 % : « On peut réaliser des économies en rationnalisant les locaux : il y a, aujourd'hui, 267 sites, parfois plusieurs dans une même rue ; l'objectif est de parvenir à une seule direction par région et 200 agences de proximité » - explique Bruno Arbouet, Directeur général d'Action logement.

Ensuite, la réorganisation concernera près de 4 000 salariés de 500 entités qui devront harmoniser leur fonctionnement, en particulier leur outil informatique. C'est le logiciel de Solendi, premier collecteur de France, proche de la FFB, qui a été choisi. Il faudra aussi répartir équitablement la collecte entre les 13 directions régionales. « Nous allons réorienter les financements et doubler la production, en passant de 35 000 à 70 000 logements, par an, mais en sachant qu'il faut aussi rénover le parc des zones désindustrialisées » - assure Bruno Arbouet.

L'ÉTAT BÂTISSEUR EN ÎLE-DE-FRANCE



La loi du Grand Paris de 2010 vise la création de 70 000 logements chaque année - contre seulement 45 000 construits en moyenne actuellement -, pendant 25 ans, afin de rééquilibrer l'emploi et l'habitat social et privé dans la région Ile-de-France. Ces logements neufs pourraient être construits durant ces prochaines années à travers toute l'Ile-de-France. 33 sites prioriaires sont ciblés dans les Hauts-de-Seine (35.000 logements environ), en Seine-Saint-Denis (70.000 logements), dans le Val-de-Marne (13.000 logements) mais aussi l'Essonne (31.000 logements), la Seine-et-Marne (20.000 logements), le Val-d'Oise (12.000 logements) et les Yvelines (18.000 logements), pour une première vague de 199 000 unités.

LA CROISSANCE VERTE
À LA RESCOUSSE DU BÂTIMENT ?

Le regain des activités liées aux travaux de rénovation et de performance énergétique enregistré ces dernières mois, laisse entrevoir des jours meilleurs aux artisans et petites entreprises du secteur.

Tous les signes encourageants sont bons à prendre pour les professionnels du bâtiment qui ne peuvent que constater une baisse continue de leur activité depuis plus de quatre ans. La branche de la construction neuve paie sans aucun doute le plus lourd tribu à cette crise. « Les mises en chantier poursuivent leur baisse avec un recul de 6,1 % qui correspond à 347.000 logements neufs commencés à fin mai 2015 sur un an cumulé, loin de l'objectif de 500.000 fixé par le Gouvernement », déplore la Capeb. Pour ne rien arranger, « le nombre de permis déposés (les mises en chantier de demain) affiche également une baisse de - 6,1% sur la même période, soit 362 000 unités », ajoute la Confédération. «Malgré la baisse des taux d'intérêts, la mise en place de plans de relance du logement et l'implication des entreprises, l'année 2015 devrait encore enregistrer un recul de l'activité de l'artisanat du bâtiment » - constate Patrick Liebus, son Président. « L'ensemble des régions enregistrent des replis d'activité compris entre - 0,5% et - 3,5% » - précise-t-il. L'impact sur l'emploi est immédiat (- 3,5 % au premier trimestre 2015). En juillet 2015, le nombre d'entreprises artisanales du bâtiment envisageant d'embaucher au second semestre 2015 n'était que de 4 % (contre 7 % au même semestre de l'année précédente), alors que, dans le même temps, le nombre d'entreprises envisageant de procéder à des licenciements ou à ne pas renouveler de contrats atteignait 10 % (contre 7 % au même semestre de l'année précédente).

UNE PREMIÈRE ÉCLAIRCIE

Dans ce contexte, plus que morose, tous les signes de frémissement sont espérés comme le messie. Le rythme de régression de l'activité globale du secteur est ainsi en train de ralentir, notamment grâce à l'activité liée aux travaux de rénovation et à la performance énergétique, qui a connu une hausse de 0,5 % au deuxième trimestre 2015. Ils représentent 72 jours de travail en juillet 2015, contre 66 en avril 2015, se réjouit la Capeb. « 25% des entreprises déclarent avoir une hausse des carnets de commandes en travaux de performance énergétique des logements contre 21% qui déclarent une baisse » - détaille la Confédération. Les récentes mesures prises par le gouvernement ne sont visiblement pas étrangères à ce regain d'optimisme. « Elles ont des effets positifs sur notre activité en venant étoffer les carnets de commandes, notamment grâce aux mesures gouvernementales du crédit d'impôt pour la transition énergétique et de la TVA à taux réduit (pour financer les travaux de rénovation ndlr), même si la route est encore longue pour renouer réellement avec la croissance » - confirme Patrick Liébus.

« 25% DES ENTREPRISES DÉCLARENT AVOIR UNE HAUSSE DES CARNETS DE COMMANDES EN TRAVAUX DE PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE DES LOGEMENTS »



TROIS FÉDÉRATIONS RÉGIONALES (FPI, FNAIM ET FFB), ONT PRÉSENTÉ UNE SÉRIE DE PROPOSITIONS POUR RELANCER LA CONSTRUCTION EN ÎLE-DE-FRANCE.

Parmi les priorités énoncées : produire plus de droits à construire à prix maîtrisés et proposer une offre massive et diversifiée de logements, mettre en place une TVA à 10 % pour les logements des primo-accédants en fonction de leurs ressources. Les fédérations soulignent la nécessité de «lever les freins de la rétention foncière et de la sous-densification». Elles souhaitent mutualiser les services d'instruction d'urbanisme au niveau des établissements publics territoriaux ou de la Métropole du Grand Paris. Elles veulent instaurer une aide aux maires bâtisseurs pour le financement des équipements publics. Les instances régionales de la Fnaim, la FFB et la FPI proposent de créer une offre locative intermédiaire dans l'ancien «permettant la mise sur le marché de logements vacants, en élargissant au niveau régional le bail «Multiloc». Enfin, elles demandent de supprimer la mesure d'encadrement des loyers, effective à Paris, depuis le 1er août 2015.

UN NOUVEAU PRÊT À TAUX ZÉRO

• Attendu pour le 1er janvier 2016 cette nouvelle version du dispositif est marquée par **une augmentation des plafonds de revenus pour pouvoir y prétendre.** Désormais, ces plafonds seront portés pour un célibataire à 24.000 euros en zone C (contre 22 000 € auparavant), 27.000 euros en B2 (contre 24 000 €), 30.000 euros en B1 (au lieu de 26 000 €) et 37.000 euros en zone A (36 000 € avant). Pour un couple avec deux enfants, ces plafonds sont doublés comme c'était déjà le cas auparavant.

• **Le prêt couvrira également une part plus élevée de l'achat immobilier**. Désormais, le PTZ permettra de financer jusqu'à 40 % du montant d'un logement, alors que le dispositif ne pouvait concerner jusqu'à présent que 18 à 26 % du montant total.

• **Le différé de remboursement est allongé.** Les ménages pourront commencer à rembourser ce prêt au bout de 5 ans, 10 ans ou 15 ans, selon leurs revenus.

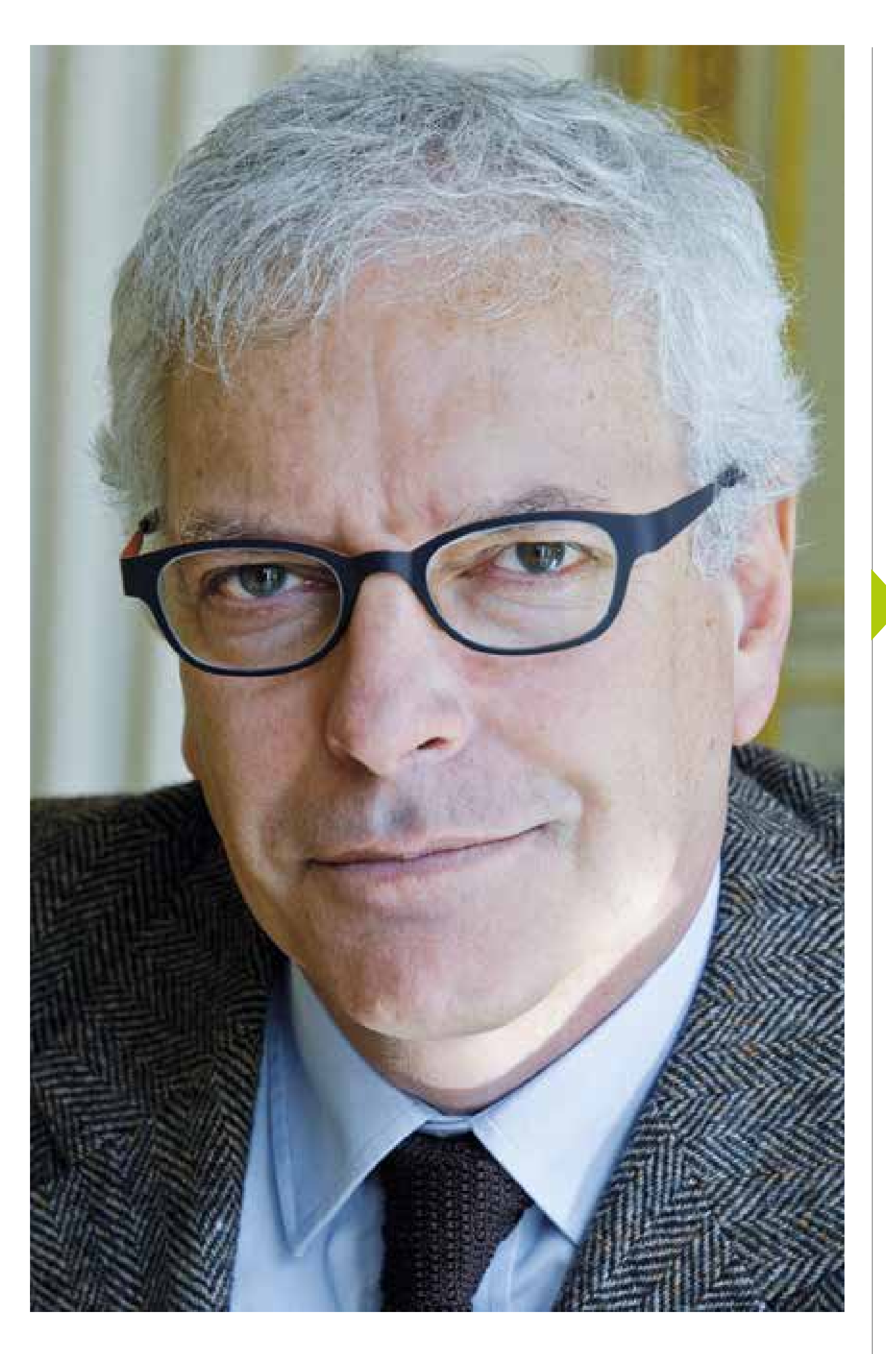
• **La durée de prêt est plus longue.** Elle sera de 20 ans minimum, ce qui réduit le montant des mensualités de remboursement.

• **Enfin, le prêt à taux zéro dans l'ancien est étendu à la France entière.**

Grâce à ces assouplissements et élargissements, le gouvernement affiche désormais un objectif de 120.000 PTZ accordés en 2016.

Cette nouvelle formule du PTZ a un coût, de l'ordre de 2 milliards d'euros sur 5 ans pour les finances publiques à compter de 2017, contre 700 millions d'euros pour le PTZ actuel.

GILLES RICOUR DE BOURGIES
PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE FNAIM DU GRAND PARIS



Pour cet acteur essentiel du marché immobilier francilien, le redémarrage du secteur passe par le développement d'un partenariat entre collectivités locales et professionnels.

EN CETTE FIN D'ANNÉE, COMMENT VOYEZ-VOUS LA SITUATION DES MARCHÉS IMMOBILIERS DANS NOTRE RÉGION FRANCILIENNE ?

En Île-de-France, les marchés de l'immobilier sont très diversifiés. Paris, avec ses 105 km² et ses 2 millions d'habitants, ne peut être comparé aux réalités des Hauts-de-Seine, de la Seine-St-Denis et encore moins de la Seine-et-Marne dont le territoire correspond à 50% de notre Région. Pour être encore plus concret, la comparaison entre un 1er étage haussmannien et une maison individuelle dans l'Essonne n'a évidemment pas de sens sauf pour le particulier qui souhaite réaliser un parcours résidentiel en fonction de ses besoins. La création du Grand Paris a révélé que le facteur déterminant dans l'acquisition ou la location immobilière est le temps de

transport et que celui-ci va connaître des modifications importantes dans les années à venir grâce à la création du Grand Paris Express et des 72 gares. Depuis quatre ans, les prix sont en sensible baisse mais depuis quelques mois une reprise semble se dessiner avec des hausses pour les produits sans défaut, par exemple dans le Marais. N'oublions jamais que notre métropole capitale est en concurrence avec d'autres et ne soyons pas surpris de voir des villes, comme Barcelone très dynamique, connaître des hausses de prix importantes.

LES POUVOIRS PUBLICS ONT DÉCIDÉ DE METTRE EN PLACE UN ENCADREMENT DES LOYERS À PARIS, À TITRE PROVISOIRE ET EXPÉRIMENTAL. QU'EN PENSEZ-VOUS ?

Cette mesure ne correspond pas aux réalités du marché parisien. Elle est à contretemps, à contresens et contre-productive.

Opposer bailleurs et locataires comme automobilistes et piétons ne sont pas de bonnes solutions. Par contre, trouver des systèmes innovants permettant de prendre en compte les besoins des parties nécessite un travail partenarial entre les collectivités locales et les professionnels. La Mairie de Paris et la Chambre FNAIM du Grand Paris, après plusieurs mois de concertations fructueuses, ont abouti à créer le bail Multiloc qui permet, sous certaines conditions, de répondre aux besoins des classes moyennes dans Paris. Le dispositif Multiloc permet de louer des logements vacants nécessitant des travaux à des prix de location en dessous du marché et favorise ainsi une baisse. C'est ce type de partenariat public/privé et gagnant/gagnant pour les bailleurs et locataires que nous défendons. Sa généralisation en Île-de-France créerait une fluidité nécessaire des marchés pour répondre aux besoins de la population.

VOUS AVEZ EXERCÉ DEPUIS CINQ ANS LA PRÉSIDENCE DE LA FNAIM DU GRAND PARIS. QUELS SERAIENT VOS MESSAGES POUR VOTRE SUCCESSEUR ?

La réflexion sur l'avenir et l'évolution de nos organisations patronales est aujourd'hui cruciale. Au-delà des problèmes de représentativité, nous devons apporter à nos 2000 adhérents des services mais également des solutions pour leur permettre de développer en France et à l'international leurs activités dans une période de forte concentration. En outre, il faut être très pédagogue et la formation devient la clé de voûte de leur développement. On ne peut plus, que l'on soit transactionnaires, administrateurs de biens ou syndics de copropriété, travailler seuls. Nous devons être, et nous sommes déjà, des coordinateurs des métiers connexes à nos activités : entreprises du bâtiment, de déménagement, de sécurité, etc. De ce fait, le travail de concertation entre les organisations professionnelles est de plus en plus incontournable. C'est ce que nous avons entrepris avec la Fédération des Promoteurs Immobiliers et du Bâtiment. Enfin, nous devons avoir une réflexion de plus en plus prospective intégrant les ruptures technologiques comme le digital. L'état des lieux et les propositions qui ont été faites par nos trois fédérations vont dans ce sens. Il en est de même des propositions de la Commission du logement du MEDEF Île-de-France qui, pour la première fois, met l'accent sur les enjeux de la gouvernance de notre Région dans nos activités.

● **www.lamaisondelimmobilier.org**

CHIFFRES-CLÉS

SOURCE : CONSEIL RÉGIONAL ÎLE-DE-FRANCE : BUDGET 2015 :

Logement
163,3 millions d'euros.
Pour 2015, le budget consacré au logement s'inscrit dans la continuité :
dans un contexte d'incertitude réglementaire et financière, la Région apporte de la stabilité aux acteurs du secteur. Elle réaffirme également des exigences environnementales fortes en inscrivant son action dans une perspective de conversion écologique et sociale.

Politique de la ville et renouvellement urbain :
45,3 millions d'euros. La Région maintient son engagement en faveur de la politique de la ville et du renouvellement urbain, en partenariat avec l'Etat : nouvelle géographie prioritaire en cours d'élaboration, lancement d'un deuxième programme national de renouvellement urbain (PNRU 2) et projet de loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine.

SOURCE : CONJONCTURE IMMOBILIÈRE FRANCILIENNE EN AOÛT 2015 :

Volume de ventes de juin à août 2015 : Logements anciens en Ile de France : **+ 18 % en 1 an.** **44930** ventes.

Prix au m^2 en août 2015 (méthodologie Notaires-INSEE) : Appartements anciens en Ile de France : **5.290 € / m2**. **-2,1 %** en 1 an.

Appartements anciens à Paris : **8.000 € / m2. -1,8 %** en 1 an



PIERRE-ANTOINE GAILLY, PRÉSIDENT CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

« 2016 DEVRAIT CONFIRMER LE DÉBUT DE REDRESSEMENT DE 2015 »

Entre avancé du Grand Paris et conjoncture économique, Pierre-Antoine Gailly affiche un optimisme mesuré pour les mois à venir.

LES TRAVAUX DU GRAND PARIS EXPRESS ENTRENT DANS UNE PHASE ACTIVE, NOTAMMENT SUR LE TRACÉ DE LA LIGNE 15 SUD ET BEAUCOUP D'ENTREPRISES ET DE COMMERCES S'INQUIÈTENT DES RÉPERCUSSIONS SUR LEUR ACTIVITÉ. QUELLE RÉPONSE LEUR PROPOSEZ-VOUS ?

La CCI Paris Ile-de-France soutient le projet du Grand Paris depuis son lancement en 2008. Elle s'implique pleinement pour que son impact sur le développement économique soit majeur et que les entreprises en tirent bénéfice. Concernant les entreprises, et en particulier les commerçants, qui pourraient être victimes de nuisances pendant la phase des travaux, la CCI Paris Ile-de-France mène une action à la fois en amont et en aval :

• en amont, elle a signé une convention avec la Société du Grand Paris qui mobilisera l'ensemble des expertises de la Chambre (formations, expertise, études, aide au financement, développement commercial, assistance juridique…) pour permettre aux entreprises situées à proximité des gares d'être accompagnées à la fois pour minimiser les impacts des travaux sur leur activité et aller chercher une nouvelle clientèle.

Cette démarche a été lancée sur le territoire du Val-de-Marne qui accueillera les premières gares du Grand Paris Express :

• l'une des premières actions à mener est d'identifier les entreprises concernées et de les informer de la manière dont les travaux du Grand Paris Express impacteront leur activité ;

• par ailleurs, la convention prévoit aussi la création d'un observatoire économique du territoire qui permettra à la SGP d'évaluer l'impact des travaux au fur et à mesure de leur avancée.



• en aval, elle siègera au sein de la Commission d'indemnisation amiable qui doit être mise en place prochainement par la SGP et qui a pour objectif de dédommager les commerçants qui auraient perdu en chiffre d'affaires en raison des travaux.

VOUS AVEZ LANCÉ UN BAROMÈTRE DU GRAND PARIS DES ENTREPRISES ET DES MESURES POUR FACILITER L'ACCÈS DES PME AUX MARCHÉS DU GRAND PARIS. QUELS SONT LES PREMIERS ENSEIGNEMENTS ?

La Chambre, en partenariat avec le MEDEF Île-de-France, la CGPME Paris Île-de-France et une dizaine de fédérations professionnelles impliquées dans la construction du Grand Paris, a en effet lancé un Baromètre du Grand Paris des entreprises dont le 1er numéro a été rendu public mi-octobre. Ce baromètre fera le point tous les six mois sur l'avancement des travaux du Grand Paris et sur leurs retombées économiques dans les différents secteurs économiques.

Cette démarche a fait ressortir quatre attentes prioritaires des entreprises vis-à-vis du projet du Grand Paris :

• assurer la lisibilité des projets du Grand Paris ;

• anticiper les besoins, notamment en termes de formation ;

• faciliter l'accès des PME à la commande publique ;

• garantir la cohérence des réglementations (par ex. en ce qui concerne les carrières).

Pour répondre à ces attentes, la Chambre a lancé une démarche commune avec l'Etat visant à faciliter l'accès des PME aux futurs marchés liés au Grand Paris. Il s'agit d'une plateforme web, qui sera lancée début 2016, regroupant les investissements du Grand Paris afin de donner de la visibilité aux PME qui souhaiteraient y participer et leur donner le temps de s'y préparer, avec le concours de la CCI. A l'heure actuelle, la RATP, la SGP et SNCF RESEAU IDF l'ont déjà rejointe, dans le cadre d'une charte d'engagement RSE sur le Grand Paris signée le 5 octobre dernier.



ETES-VOUS CONFIANT POUR LA CONJONCTURE RÉGIONALE EN 2016 ?

Pour répondre à cette question, difficile de ne pas tenir compte du contexte national ; en l'occurrence, le PIB français a quasiment autant crû au cours des neuf premiers mois de 2015 (acquis de croissance après le 3e trimestre de 1,1 %) que sur la période du 1er trimestre 2011 au 4e trimestre 2014 (+ 1,4 % en 15 trimestres). Ce résultat confirme le redressement de l'activité hexagonale… son redressement mais pas son renforcement. En effet, ce regain, bienvenu, est essentiellement lié à un contexte extérieur favorable : la baisse du prix du pétrole qui redonne du pouvoir d'achat aux ménages et la dépréciation de l'euro qui stimule l'activité des entreprises exportatrices ; l'activité manque donc toujours de vigueur et, surtout, ce début de reprise est insuffisant pour inverser la courbe du chômage.

Au niveau francilien, le constat est sensiblement le même. Toutefois, deux éléments sont à souligner ; l'un favorable, l'autre défavorable, ce qui témoigne que l'économie régionale est, elle aussi, toujours hésitante. Tout d'abord, notre région crée des emplois : le niveau de l'emploi salarié en Île-de-France n'est plus inférieur que de 0,5 % à son point haut d'avant la récession de 2008, alors qu'au niveau national il accuse un déficit conséquent (3,4 %).

A l'inverse, et c'est le second élément que je veux mettre en avant, selon l'enquête que la CCI Paris Ile-de-France a menée fin septembre auprès des chefs d'entreprise franciliens, les conditions d'un retour de la confiance ne sont toujours pas remplies pour près de 86 % des PME et 77 % des grandes entreprises. Il manque donc cette confiance pourtant essentielle pour relancer, notamment, l'investissement et stimuler la croissance. Néanmoins, compte tenu des tendances plus favorables qui se mettent en place depuis quelques mois, je dirais que 2016 devrait confirmer le début de redressement de 2015 et, enfin, correspondre à la sortie de la longue période d'activité morose que nous avons subie ces dernières années.

Malheureusement, ces tendances macroéconomiques risquent d'être affectées par les tragiques attentats du 13 novembre. En effet, à court terme, ces évènements devraient provoquer une baisse de la fréquentation touristique ; de nombreuses annulations ont ainsi été enregistrées dans les hôtels parisiens. A plus long terme, des investissements pourraient également être différés et, globalement, consommateurs et entreprises pourraient adopter un comportement plus attentiste.

Toutefois, il convient de souligner que les épisodes passés d'attentats n'ont pas plongé l'économie locale dans une phase de ralentissement marqué : cela n'a pas été le cas aux Etats-Unis après le 11 septembre, ni à Madrid en mars 2004, ni à Londres en 2005 ; à Paris, en janvier dernier, même si les attentats ont eu des répercussions considérables sur le démarrage des soldes, la consommation était restée robuste au 1er trimestre. On peut, par conséquent, espérer que, malgré un phénomène d'attentisme à court terme, celui-ci ne sera pas persistant.

● **www.cci-paris-idf.fr**

CAP SANTÉ ENTREPRISE :

UNE GESTION SOCIALE ET ÉCONOMIQUE DES MALADIES CHRONIQUES DANS L'ENTREPRISE

De plus en plus confrontées à la nécessité de gérer des salariés atteints de maladies graves, les entreprises peu préparées à ces situations, ont désormais la possibilité de s'appuyer sur l'expertise des professionnels de Cap Santé Entreprise.

Une avancée majeure quand on sait qu'un français sur cinq est atteint de ce type d'affection et que son poids économique et social devrait doubler au cours des vingt prochaines années. A titre d'exemple, les seuls arrêts maladie liés à des diagnostics de cancer engendrent des pertes de productivité estimées à 17 milliards d'euros selon le ministère de la Santé. Un coût humain, organisationnel, technique et financier qui alerte sur la nécessité de former les équipes de travail à mieux gérer les malades chroniques dans l'entreprise.

SAVOIR LEVER LES TABOUS

La question de la maladie dans l'entreprise reste taboue. Seul le médecin du travail peut être informé, mais ce dernier est soumis au secret professionnel, et les salariés atteints d'une maladie chronique hésitent encore largement à évoquer le sujet avec leurs collègues ou leur hiérarchie. Pourtant, les conséquences de la maladie (absentéisme, irritabilité, perte de productivité ou d'intérêt) peuvent créer des tensions au sein des équipes de travail. La communication apparaît dès lors comme essentielle pour pouvoir établir des stratégies efficaces. Pour le salarié, il s'agit de continuer à avoir une place active dans le champ social et pouvoir se projeter dans un avenir professionnel, et pour l'employeur de ne pas perdre les compétences de collaborateurs expérimentés.



En proposant un diagnostic personnalisé sur la façon dont la maladie chronique est perçue et vécue dans l'entreprise, Cap Santé Entreprise libère la parole et offre une meilleure connaissance des problématiques rencontrées, pour définir les stratégies comportementales et managériales à mettre en oeuvre.

UN ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ

Déjà testé chez Véolia, au Crédit Mutuel d'Ile-de-France, au Conseil Général des Hauts-de-Seine ou par la ville de Courbevoie, le dispositif propose diverses solutions d'accompagnement qui permettent aux équipes de travail de mieux faire face à ce type de situation (séances d'information et de prévention, formation à la gestion émotionnelle, assistance thérapeutique, adaptation du poste et des horaires de travail, préparation du retour au travail…). Animé par un fonds de dotation qui regroupe des acteurs de la prévention et de la santé, du monde de l'entreprise et de la santé au travail, Cap Santé Entreprise propose une approche personnalisée, adaptée à chaque situation rencontrée, qui repose sur une écoute des équipes. *« Un travail collaboratif et un engagement fort de l'entreprise qui sont la clé d'une véritable prise en compte de ces problématiques sous leurs divers aspects »* - souligne Marie-Christine Oghly, Présidente d'Enginsoft, Vice-présidente du Pôle international du MEDEF, qui co-préside le fonds de dotation. Une réponse pertinente à un enjeu de société des décennies à venir qui seront marquées par un allongement de la durée de vie au travail.

● Pour en savoir plus : www.capsan.fr
Contact : Marie-José Bernard
01 55 69 18 19 / 07 82 05 50 99











DEVENONS ACTEURS DE NOTRE PERFORMANCE NUMERIQUE ET DE NOTRE ÉVOLUTION DIGITALE.



Par Philippe Grimminger, dirigeant du groupe FLEXSI, entreprise spécialisée dans l'accompagnement des PME et grandes entreprises dans la transformation digitale.

QU'EST-CE QUE LA TRANSFORMATION DIGITALE ?

La performance numérique, c'est une véritable révolution qui consiste à profiter des innovations technologiques afin de donner à nos collaborateurs les moyens de travailler de manière efficace en rapport avec les nouveaux usages ; C'est donc un gain immédiat de productivité pour les organisations.
L'évolution digitale de nos entreprises consiste à transmettre à nos clients des expériences d'usage de ces nouvelles technologies. Cela peut aller jusqu'à l'invention de nouveaux modèles d'organisation : je connais une entreprise totalement « digitalisée » qui est constituée exclusivement de consultants indépendants et qui a pu s'affranchir de la nécessité d'avoir des locaux ou un encadrement hiérarchique. Ses solutions numériques constituent en fait le principal lien entre ses membres.

QUELS SONT LES ENJEUX DE CETTE TRANSFORMATION POUR LES ENTREPRISES ?

Pour ce qui concerne notre coeur de métier, qui est l'accompagnement des entreprises dans leur performance numérique, j'en dénombre six :

1/ La qualité, la puissance et la fiabilité du flux INTERNET. Ce flux est désormais vital pour les entreprises; s'il s'arrête, l'activité de l'entreprise s'arrête également.
2/ La mobilité des collaborateurs. Ceux-ci doivent pouvoir accéder aux données de l'entreprise à tout moment et n'importe où, à partir de différents périphériques mis à disposition (ordinateurs, smartphones, tablettes, etc).
3/ La protection des données de l'entreprise. Elles valent de l'or, d'où l'importance de garantir leur confidentialité et leur intégrité.
4/ L'environnement de travail. Le poste de travail doit être adapté aux utilisations et aux besoins des collaborateurs.
5/ La formation et l'accompagnement des collaborateurs. Parce qu'au final, ce sont eux qui porteront le changement.
6/ L'affichage dynamique interne dans les entreprises, qui peut être par ailleurs le point d'entrée d'une transition digitale partagée en interne.

QUELS BÉNÉFICES PEUT-ON EN ESCOMPTER ?

Ils sont multiples : gains de productivité pour l'entreprise, meilleures conditions de travail pour les collaborateurs, qualité accrue des services et des prestations, image de l'entreprise plus positive auprès de ses clients et ses partenaires…

QUELLE EST LA BONNE DÉMARCHE POUR LA METTRE EN PLACE ?

Il convient tout d'abord de bien étudier l'activité de l'entreprise, afin d'identifier les spécificités essentielles liées à son métier. Il faudra ensuite déterminer, sur les six enjeux de la transformation numérique évoqués précédemment, les axes de progrès efficaces, agiles et rapides en adéquation avec les spécificités métiers identifiées. Par exemple, pour un cabinet d'avocats implanté dans plusieurs pays, cela pourra consister en la mise en place de systèmes de communications unifiées et de collaboration. Ceux-ci leur permettront à un coût abordable de pouvoir rédiger à plusieurs mains et simultanément un même document, malgré la distance qui les sépare. Viendra ensuite le déploiement de solutions numériques. Enfin, on insistera sur l'accompagnement des utilisateurs dans le changement.

COMMENT CHOISIR SON PRESTATAIRE POUR METTRE EN PLACE CE CHANGEMENT ?

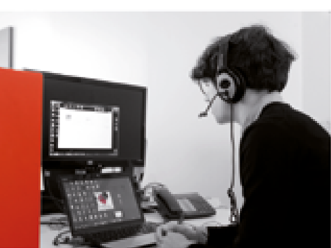
Il est important de choisir un partenaire qui vous inspire confiance sur le plan technique. Votre prestataire doit être capable de comprendre votre métier, être reconnu par les principaux acteurs de son secteur, et être à même de vous accompagner sur l'ensemble de votre démarche, de la réalisation de l'audit jusqu'à la formation de vos collaborateurs.

Envie d'en savoir + :

Vous souhaitez faire votre diagnostic de performance numérique ?
www.flexsi.fr











Par Raymond Taube, Directeur de l'Institut de Droit Pratique

LA LAÏCITÉ EN ENTREPRISE, UN NOUVEAU DÉFI POUR LES RESSOURCES HUMAINES



On se souvient tous de l'affaire Baby-Loup. Le litige portait sur la possibilité d'interdire à des salariés l'exhibition de signes religieux ostentatoires par le biais d'un règlement intérieur. La Cour de cassation l'a finalement validée au motif qu'une crèche n'est pas une entreprise ordinaire, la pensée de jeunes enfants devant se construire hors de l'influence de la religion. Pourtant, l'arrêt de la Cour est clair : la référence à la République laïque n'a pas vocation à s'appliquer en entreprise, si celle-ci ne présente pas des caractéristiques très spécifiques (mission de service public, petite enfance…).

De plus, l'expression de la religion est considérée par la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH) comme un droit fondamental. Un employeur ne peut donc porter atteinte à une telle liberté que pour un motif légitime, bien entendu de nature purement professionnel, et en respectant la sacrosainte proportionnalité de la mesure. Pour que des motifs d'hygiène ou de sécurité entravent la libre expression de la religion, il faudra donc le démontrer.

QU'EN EST-IL DES INTÉRÊTS COMMERCIAUX DE L'ENTREPRISE ?

La performance commerciale peut-elle justifier un encadrement de l'expression de la religion. A l'occasion d'un énième conflit sur le voile islamique (affaire Micropole Univers), la Cour de cassation a opté pour un renvoi préjudiciel à la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) de Luxembourg. Son avis, qui s'imposera au juge national, attendu fin 2016, aura sur la vie des entreprises un effet plus important que les deux arrêts Baby-Loup. Dans ce litige, un client avait clairement exprimé son refus de traiter avec une femme voilée, mais celle-ci ayant refusé de quitter son voile, elle fut licenciée. Les juges de Luxembourg risquent fort d'appliquer la directive 2000/78/CE qui stipule : « *… Toute discrimination directe ou indirecte fondée sur la religion…doit être interdite dans la Communauté… sauf exigence professionnelle essentielle et déterminante* ». Le souci de ne pas perdre son client sera-t-il perçu comme une telle exigence ? Cette dernière ne saurait être fondée sur la discrimination religieuse pour le droit européen.

Dès lors, comment anticiper l'expression parfois subite de la religion par des salariés ? Il faut s'interroger sur les chartes de la laïcité sans aucune valeur. Faut-il plutôt une charte de l'expression religieuse au travail. Comment canaliser voire organiser l'expression religieuse au travail ? Le contrat de travail peut-il être assorti de clauses spécifiques (mobilité, fixation des horaires…) en la matière ? En matière disciplinaire, il faut éviter qu'un lien de causalité entre l'expression de la religion et la sanction puisse être démontré par le salarié. Les enjeux et les questions sont multiples.

● **L'Institut de Droit Pratique consacre une formation RH à cette problématique, soit en intra, soit en formation interentreprises le mardi 19 janvier 2016. Détails sur www.idp-formation.com/f-laicite_travail.html**



ENTRETIEN AVEC STÉPHANE RICHARD, **Président d'Orange**

Au moment où Orange engage un nouveau plan stratégique « Essentiels 2020 », nous avons rencontré son Président qui revient pour nous sur les grands enjeux des nouvelles ambitions du groupe.

QUELLES SONT LES AMBITIONS D'ORANGE AVEC CE NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE ?

Avec le lancement du plan Essentiels2020, nous écrivons un nouveau chapitre de l'histoire d'Orange. Notre ambition est forte : nous voulons faire vivre à chaque client une expérience incomparable au quotidien. Nous voulons que nos clients profitent en toute confiance de la révolution numérique, avec une qualité de service exemplaire dans tous les lieux qui comptent pour eux. Nous voulons qu'ils soient reconnus dans toutes leurs interactions avec Orange, qu'ils bénéficient d'offres et de services personnalisés. Nous voulons leur faire découvrir de nouveaux usages digitaux à la pointe de l'innovation pour enrichir et faciliter leurs vies. Cette approche centrée sur les attentes de nos clients et la qualité de l'expérience Orange nous permettra de nous différencier et de retrouver la croissance.

Pour cela nous allons agir sur cinq leviers distincts: offrir une connectivité enrichie, réinventer la relation client, construire un modèle d'employeur digital et humain, accompagner la transformation du client entreprise, nous diversifier en capitalisant sur nos actifs.

SUR QUELS ACTIFS ENTENDEZ-VOUS FONDER VOTRE DIVERSIFICATION ?

Orange a décidé de se concentrer sur deux domaines sur lesquels il est légitime et sur lesquels il peut capitaliser sur ses actifs. Cette diversification fera partie des futurs relais de croissance.

Le Groupe se fixe un objectif ambitieux pour ces nouveaux métiers : dépasser un milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2018. Il y a tout d'abord l'Internet des objets ou « IoT » (Internet of Things). Le Groupe souhaite être présent sur l'ensemble de la chaine de valeur dans l'univers grand public, avec par exemple notre offre Homelive de maison connectée qui a séduit plus de 30 000 clients, mais aussi à destination des entreprises qui peuvent prendre une avance décisive en proposant des services innovants et en abaissant leurs coûts, grâce aux objets et capteurs connectés. Nous venons en particulier de lancer une solution complète qui permet aux entreprises d'imaginer, concevoir, mettre en place et opérer leurs propres projets data et IoT.

Autre axe de diversification : les services financiers sur mobile. Orange Money, en Afrique, et plus récemment Orange Finanse, en Pologne, confirment la légitimité du Groupe dans cette activité.

Les services financiers comportent 3 univers distincts : en Afrique et au Moyen-Orient, il y a le transfert d'argent et le paiement avec Orange Money, ce service connaît un très grand succès avec déjà 13 millions d'utilisateurs aujourd'hui et ambitionne de passer à 30 millions d'utilisateurs d'ici à 2018. En Europe, il y a l'univers du paiement auquel Orange prend part grâce à Orange Cash et au paiement sans contact via la technologie NFC. Et bientôt l'univers de la banque sur mobile, qui offre des perspectives de croissance importantes et sur lequel Orange va concentrer ses efforts. Le Groupe a l'ambition de lancer une offre élargie de banque mobile sur ses trois plus grands marchés européens. En plus de la Pologne où l'offre Orange Finanse a déjà été lancée, le Groupe lancera ses services en France et en Espagne à partir de 2017.

Et pour soutenir ces nouveaux services, Orange continue à miser sur l'innovation, en s'appuyant sur ses propres ressources et sur une démarche d'open innovation. D'ici à 2020, le Groupe a pour ambition d'avoir accompagné 500 start-ups dans le monde au travers de ses différents programmes (Corporate Ventures et Orange Fab) dans une logique très opérationnelle et tournée vers la concrétisation rapide de partenariats commerciaux, voire dans certains cas capitalistiques.



L'UN DE VOS AXES MAJEURS D'INTERVENTION EST D'ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ENTREPRISE. QUELLES RÉPONSES LEUR PROPOSEZ-VOUS ?

La révolution digitale transforme effectivement la vie des entreprises. Le rôle d'Orange est d'être le partenaire de confiance de cette transformation digitale. Les activités d'Orange Business Services vont évoluer pour s'adapter à la demande croissante de services intégrés d'IT et de connectivité.

Nous nous concentrons sur quatre domaines principaux en complément de la connectivité : les outils de travail des salariés, mobiles, collaboratifs et flexibles, l'amélioration des processus métiers, en particulier grâce aux applications et aux objets connectés, le Cloud privé et hybride pour les multinationales et enfin la cyberdéfense.

2014 S'ÉTAIT SOLDÉE PAR UNE EXCELLENTE PERFORMANCE COMMERCIALE. QUEL BILAN TIREZ-VOUS DE CETTE ANNÉE QUI S'ACHÈVE ?

Au troisième trimestre 2015, le retour à la croissance du chiffre d'affaires et de l'EBITDA a validé la stratégie de différenciation par la qualité et l'investissement que nous avons mise en place avec notre plan stratégique Essentiels2020. L'activité commerciale est toujours très dynamique en 2015 dans l'ensemble de nos marchés. Avec l'intégration globale de Jazztel en Espagne et de Méditel au Maroc, le Groupe Orange totalise 263,3 millions de clients au 30 septembre 2015, en progression de +4,6% sur un an. Tout cela est très encourageant !

DEVIALET
LA NOTE DE L'EXCELLENCE

Cette jeune entreprise parisienne fondée en 2007, s'est déjà fait un nom synonyme d'excellence dans l'univers du son en misant sur l'innovation. Elle exporte aujourd'hui dans le monde entier une production 100 % « made in France ». Le résultat d'un véritable projet industriel, créateur de plus d'une centaine d'emplois.

Au coeur de Paris, dans un immeuble conçu par Gustave Eiffel, travaillent 40 ingénieurs en acoustique, mécanique, électronique, traitement de signal et informatique, les meilleurs dans leur champ de compétence, pour inventer les technologies du son du futur. A l'origine de cette belle aventure, trois passionnés : Pierre-Emmanuel Calmel, ingénieur, Quentin Sannié, entrepreneur visionnaire, et Emmanuel Nardin, designer de l'excellence. Guidés par une quête permanente de l'innovation et l'envie de découvrir des technologies révolutionnaires, ils ont fait de Devialet, le leader international des amplificateurs de très haut niveau. Une position conquise 4 ans seulement après le lancement du premier produit en 2010 : le D Premier, un amplificateur haut de gamme vendu 12 000 euros, doté de la technologie ADH (analogic digital hybrid) mise au point par Pierre-Yves Calmel, le Président de Devialet.

LE SOUTIEN D'INVESTISSEURS PRESTIGIEUX

Depuis sa création, l'entreprise a levé 23 millions d'euros. Les 6 premiers lui ont été apportés entre 2010 et 2012 par 70 investisseurs privés, dont les salariés de l'entreprise. Ensuite, l'énorme potentiel de développement de l'entreprise et la qualité de son offre, ont attiré des entrepreneurs aussi prestigieux que Bernard Arnault, Marc Simoncini, Xavier Niel et Jacques-Antoine Granjon qui ont donné à l'entreprise les moyens de conquérir



Inventé et fabriqué en France, protégé par 88 brevets, Phantom change à tout jamais l'univers du son / Les trois fondateurs de Devialet



le marché mondial du son, en poursuivant le développement de ses produits, mais aussi de renforcer son réseau de distribution. L'histoire tourne au conte de fées, avec la sortie de son produit phare : le Phantom, encensé par la presse internationale, un « ovni » de technologies et de sensations combinant un ampli et une enceinte haut de gamme, vendu 1690 euros, ce qui lui ouvre une plus large clientèle.

UNE NOUVELLE DIMENSION POUR L'ENTREPRISE

Fruit de quatre années de R&D avec un investissement de 10 millions d'euros pour la seule phase de production industrielle répartie entre 11 sites, tous dans l'Hexagone, le Phantom, protégé par 88 brevets, voit très grand. *« Il s'agit d'un véritable projet industriel qui a contribué à créer plus d'une centaine d'emplois »* - indique Quentin Sannié, Directeur général de Devialet. En plus d'une usine de haut-parleurs dont elle est propriétaire à Fontainebleau (Seine-et-Marne), l'entreprise fait travailler une dizaine de sous-traitants pour l'assemblage des cartes électroniques, la fabrication des coques ou le montage final. En vitesse de croisière, Devialet sera capable de produire « un Phantom toutes les deux minutes » - affirme Quentin Sannié. Devant le succès de son dernier né, l'entreprise a décidé de monter en puissance, en ouvrant une douzaine de magasins supplémentaires dans le monde. Pour cela, la start-up française a levé 25 millions d'euros. *« Nous voudrions faire entrer à notre capital un partenaire américain, personnalité de la technologie ou de la musique »* - explique Quentin Sannié. Une étape dans la conquête de ce marché. En attendant, la croissance est portée par Phantom qui représente désormais la moitié du chiffre d'affaires de l'entreprise, qui espère arriver à la rentabilité dès cette année. Mais ce n'est pas le seul relais de croissance imaginé par les fondateurs. *« Nous réfléchissons à des partenariats avec des fabricants d'électronique grand public ou d'automobile »* - explique Quentin Sannié. Smartphones et PC, téléviseurs et voitures pourraient embarquer la technologie Phantom, qui repose sur des processeurs ultra-miniaturisés.
À terme, les fondateurs de Devialet pensent déjà à une introduction en Bourse. Mais, loin d'être pressés, ils évalueront cette opportunité le moment venu, quand l'entreprise aura une capitalisation d'au moins 600 millions d'euros. Actuellement, sa valorisation est comprise entre 100 et 120 millions d'euros.

COMMENT LES DAF
SURFENT SUR LE TEMPS PARTAGÉ



Même si le Temps partagé reste un mode de travail encore peu développé en France, comparé à des pays comme l'Allemagne ou les Pays-Bas, il apparaît que la mentalité aussi bien des cadres que des dirigeants d'entreprise évolue sur le sujet. La Direction des Ressources Humaines en Temps partagé rencontre d'ailleurs un franc succès depuis longtemps, preuve que ce modèle de fonctionnement est bénéfique pour les entreprises.

En temps de crise, il faut innover et trouver d'autres fonctionnements, à la fois moins coûteux, performants et sans risque. *« Je pense que les PME ont un vrai besoin de DAF à Temps partagé. J'ai la conviction que la conjoncture doit être porteuse pour la profession car elle répond à une réelle attente des dirigeants »* - confie Xavier de Saint Marc, fondateur de DSM-Gestion*.

En prenant un DAF à Temps partagé, une PME y trouve son compte de plusieurs manières : cela lui permet tout d'abord d'accéder à un niveau de compétence et d'expérience auxquelles elle ne peut prétendre à cause du coût que cela représente pour elle d'embaucher à plein temps un Directeur Financier. *« C'est en effet un très bon mix entre une réelle expertise de haut niveau de DAF (expérience de grands groupes et des multiples facettes de la finance, gestion de trésorerie, holding de reprise et gestion de la dette…), mais à un coût abordable pour une petite PME, comme la mienne »* - témoigne Antoine de Pracomtal de la société ZYLANGIA.

MIEUX CIBLER LES BESOINS

Cela lui permet aussi de calibrer les prestations du DAF au fur et à mesure de la montée en puissance de sa structure. Passer en un jour de zéro à 100% d'une telle ressource est le plus souvent inadapté pour une PME en croissance. *« C'est un parfait moyen pour adapter dans le temps ses ressources à son besoin »* - insiste Nima Karimi de la société Digital & You. Enfin, externaliser ces fonctions supports apporte une souplesse connue et reconnue pour les dirigeants d'entreprise, à condition bien-sûr que la prestation soit de bonne qualité. Autre intérêt semble-t-il pour le dirigeant d'une PME, la proximité du DAF à Temps partagé, indispensable à la réussite de sa mission. *« Selon les besoins, DSM-Gestion co-pilote l'entreprise, assure le management des équipes ou s'implique directement dans la gestion, en constante relation avec les dirigeants. Dans tous les cas, les missions se font toujours in situ, en étroite collaboration avec les responsables de l'entreprise. Obtenir la confiance du ou des dirigeants est la clé de la réussite »* - souligne Xavier de Saint Marc. *«Incontestablement un manager qui arrive dans une nouvelle société, un nouveau métier, a besoin « d'assurer » sur le plan financier, de s'assurer que les principaux agrégats économiques et la trésorerie soient garantis et aussi de pouvoir échanger sur les multiples aspects stratégiques, RH…»* - confirme Antoine de Pracomtal. Le métier de DAF à Temps partagé prend alors tout son sens pour les dirigeants des PME et TPE. Situé au cœur de l'entreprise, il accompagne la décision opérationnelle mais aussi stratégique.

DSM-Gestion, au sein de l'association DFCG (Directeurs Financiers et Contrôleurs de Gestion), est membre actif du groupe « DAF temps-partagé » et membre du réseau Finaxim





L'INDE NOUVEAU PARTENAIRE INCONTOURNABLE DES ENTREPRISES FRANÇAISES ?

Vente de Rafales, contrats d'ingénierie nucléaire, coopération en matière de recherche et de défense, le continent indien fait les yeux doux à la France ces derniers mois. Une opportunité pour nos entreprises tant les besoins du pays sont immenses, à condition de savoir penser indien et d'être ouvert aux partenariats.

Sous-continent de près de 1,3 milliard d'habitants, la plus grande démocratie au monde ambitionne de devenir une grande puissance économique dans les dix années à venir. Pour une entreprise qui souhaite s'y implanter, le pays offre de nombreux atouts : son modèle d'innovation frugale, sa compréhension de la révolution digitale, sa jeunesse, son dynamisme... et un marché aux perspectives impressionnantes. Pour la France l'Inde est un partenaire commercial majeur en puissance. La France y a exporté 2,7 milliards d'euros et importé 5,1 milliards d'euros en 2014.

DU RECYCLAGE AU DIGITAL

Le manque et le coût des matières premières ont obligé les indiens à développer des trésors d'ingéniosité pour proposer à partir de produits recyclés des solutions durables, performantes et à bas coûts. L'innovation frugale est érigée au rang de modèle, pour répondre aux besoins de consommation d'une classe moyenne qui représente désormais 25 % de la population. Dans le même temps, le pays n'a pas voulu manquer la révolution digitale et entend bien en être l'un des acteurs, comme la démontré la conférence high-tech Nasscom de Bombay en février dernier.

Des sociétés indiennes comme InfoSys ou Wipro se sont imposées comme expertes mondiales en informatique grâce à leurs ingénieurs formés dans les meilleures écoles. La SSII (société de services en ingénierie informatique) Wipro exporte ainsi 70% de sa production aux Etats-Unis et en Europe, et 10 nouvelles jeunes pousses voient le jour à Bangalore chaque mois. Des études prospectives annoncent cette ville indienne comme capitale mondiale de la start-up en 2020.



« POUR LA FRANCE L'INDE EST UN PARTENAIRE COMMERCIAL MAJEUR EN PUISSANCE »

UN MARCHÉ AUX PROPORTIONS GIGANTESQUES

Quel que soit leur niveau social, les Indiens sont des consommateurs. En 2013, on comptait par exemple près de 900 millions de téléphones mobiles pour 1,2 milliard d'Indiens. L'ampleur du marché local est telle que les entreprises font un chiffre d'affaires important dès qu'elles se sont «indianisées». L'exemple de Saint-Gobain est très significatif à ce titre : en deux décennies, la société est devenue le premier producteur de verre du pays, en s'adaptant totalement à la culture locale. De nombreux Indiens pensent d'ailleurs que c'est une société indienne et sont incrédules quand on leur explique que c'est une entreprise qui a été créée il y a 350 ans en France, sous Louis XIV. Fort de son succès, Saint-Gobain a ouvert un centre de R&D en 2012 à Chennai (Tamil Nadu) et une nouvelle usine de production en 2014 à Bawhadi (Rajasthan).

L'EXCELLENCE FRANÇAISE RECHERCHÉE

Les savoir-faire français qui intéressent l'Inde se nichent dans l'énergie, le nucléaire ou le renouvelable, les transports et toutes les compétences liés à la gestion de la ville. Areva est en discussion sur des EPR et pourrait voir avancer ce dossier en finalisant un accord avec un partenaire indien pour développer une partie des équipements. Le pays a également de grandes ambitions sur le solaire dont il veut multiplier la production par 30 à horizon 2020. Le Premier ministre indien a également lancé un grand plan d'investissement de 120 milliards d'euros sur 5 ans pour remettre à niveau l'infrastructure ferroviaire vétuste du pays. Enfin, un programme visant la création de 100 smarts cities offre toute leur place aux acteurs français de l'eau, des déchets et des smart grid. *« Mais pour envisager le succès, l'adaptation de l'entreprise au pays est indispensable. Il faut penser indien et proposer des solutions gagnant-gagnant à ses interlocuteurs »* - insiste Véronique Briquet-Laugier, qui a passé ces quatre dernières années à la tête du service pour la science et la technologie de l'ambassade de France à New Delhi.

LES PARTENARIATS PRIVILÉGIÉS

C'est ce qu'a bien compris Airbus Helicopters, qui vient de signer un accord de coopération avec la filiale défense du groupe Mahindra. *« Nous nous inscrivons dans le cadre du "make in India" qui vise à réduire la part des importations de matériels achetés sur étagère à l'étranger, au profit du développement de fabrications locales »* - déclare Xavier Hay, Directeur général d'Airbus Helicopters India. En perspective, le fabuleux marché du renouvellement des flottes vieillissantes d'appareils de reconnaissance et de transport de troupes. Soit, au total, un marché de 700 à 800 hélicoptères avec les services associés, pour plusieurs milliards d'euros. Les deux partenaires doivent créer une société commune dans les prochains mois. Ils ambitionnent de donner naissance au premier constructeur privé d'hélicoptères et à un réseau de sous-traitance autour du futur centre de fabrication. Il s'agit d'organiser une filière complète via des transferts de technologie. Plusieurs États du pays sont en lice pour accueillir ces investissements. À la clef, des centaines de création d'emplois qualifiés. De son côté, la PME francilienne LH Aviation, basée à Melun-Villaroche, a choisi la voie du partenariat de fabrication et du transfert de savoir-faire. Elle a récemment signé un contrat (MOU) avec Offset India Solution (OIS-AT), pour l'implantation en Inde d'une usine de fabrication du drone tactique LH-D à travers une licence de fabrication.

Ce projet devrait permettre à OIS de produire localement une centaine de drones tactiques LH-D, destinée au marché indien. Avec un coût d'exploitation à moins de 80 € l'heure de vol, le LH-D est le drone français le plus économique du marché. « Nous avons été réellement étonnés par les capacités du LH-D de LH Aviation quand on le compare aux autres drones tactiques du marché » - a déclaré M. Bandari, Président du groupe OIS-AT. « Le LH-D a reçu lors de AéroIndia 2015, un accueil très favorable de la part des autorités militaires et civiles Indiennes, d'autant plus qu'il sera fabriqué localement ce qui est un véritable atout sur le marché Indien ».

Si les industriels français veulent signer des contrats avec l'Inde, il faudra qu'ils s'adaptent. Le Premier ministre indien Narendra Modi, lors de son voyage en France n'a pas cessé de le marteler « Come, make in India ».

AVEC LA LOI REBSAMEN, L'INAPTITUDE DU SALARIÉ SERAIT DÉSORMAIS PLUS FACILE À GÉRER : LEURRE OU RÉALITÉ ?



Au retour des congés, à la faveur de quelques commentaires parfois maladroits, de nombreux employeurs ont cru que la loi Rebsamen votée en plein été avait assoupli les contraintes entourant l'inaptitude des salariés.

Il est exact que la gestion d'une telle situation, qui correspond à l'incapacité physique ou mentale à tenir tout ou partie de son poste, est souvent complexe. Etabli par le seul médecin du travail, l'avis d'inaptitude s'impose à l'employeur qui doit alors impérativement rechercher une solution de reclassement avant d'envisager un éventuel licenciement du collaborateur inapte. A défaut de recherche, la rupture du contrat est considérée comme infondée (Cass. soc. 26 janvier 2005. n° 03-40.332) et des indemnités conséquentes, voire une réintégration, sont inévitables. En cas de conflit, c'est à l'entreprise de prouver la réalité et le sérieux de la recherche.

Deux écueils se révèlent à ce stade :

• Le cadre du reclassement : il est étendu car il vise l'entreprise, le groupe ou même, par exemple, les franchises dès lors qu'une permutation du personnel est possible (Cass. Soc. 19 mai 1998. n° 96-41.265). Il faut donc veiller à interroger par écrit toutes ces entités et bien attendre toutes les réponses. Des sociétés sont trop fréquemment condamnées faute de rigueur dans ces démarches.

• La recherche concerne tous les cas d'inaptitude : la tentative de reclassement est absolue, y compris lorsque l'avis médical mentionne : « inaptitude définitive à tout poste – reclassement impossible ». Aucune exception n'est admise.

Ce dernier cas d'inaptitude à tout poste surprend souvent les employeurs, s'estimant en effet contraints de mener une procédure fastidieuse et risquée alors que le résultat ne fait aucun doute compte tenu de l'avis médical.

Cette incompréhension, proche parfois de l'agacement, a sans doute contribué à la rumeur estivale selon laquelle les obligations auraient été récemment allégées.

Méfiance ! L'évolution est en effet minime et finalement bien incertaine.

Désormais, dès lors que le médecin du travail aura expressément précisé sur son avis que « tout maintien du salarié dans l'entreprise serait gravement préjudiciable à sa santé », le licenciement sera possible sans recherche préalable de reclassement.

Une grande vigilance s'impose, au vu des interrogations suscitées par le texte :

• Mentionnée au seul article L. 1226-12 du Code du travail, l'exception de recherche de reclassement ne bénéficie qu'aux salariés dont l'inaptitude est d'origine professionnelle, c'est-à-dire énoncée à la suite d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle. La simplification est donc pour le moins circonscrite !

• La vérification du libellé de l'avis médical est impérieuse. L'expérience judiciaire dans des domaines proches montre que le caractère incomplet d'une mention légalement exigée rend nul le licenciement qui s'en suit.

• Enfin, l'exonération annoncée semble inutile pour les sociétés comprises dans un groupe puisque la mention imposée ne vise que le maintien dans l'entreprise, et non dans un cadre plus large.

Les employeurs ne doivent donc pas baisser la garde au moment où ils recevront un avis d'inaptitude, au risque de voir les licenciements considérés comme infondés ou nuls.

L'embellie attendue risque donc en l'état de rester très mesurée.

A l'avenir toutefois, rien n'interdit aux Tribunaux de montrer, dans ce domaine aussi, leur aptitude à articuler efficacement règle de droit et réalité opérationnelle.

Bertrand Merville - Avocat associé
La Garanderie
www.lagaranderie.fr

À LA PAGE



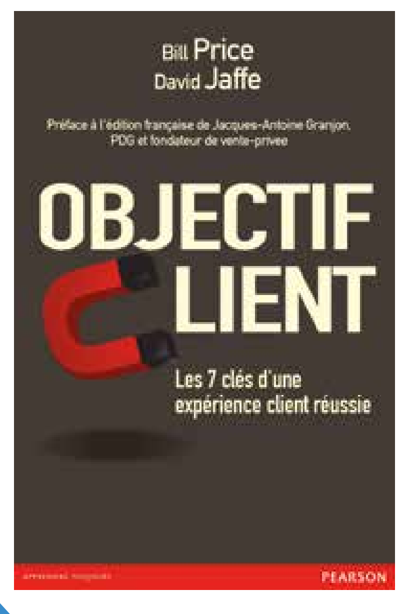
QUEL FUTUR POUR NOTRE INDUSTRIE ?

A travers 45 articles sur le sujet, regroupant analyses prospectives, chiffres clés, études de cas, témoignages et tables rondes, rédigés par des dirigeants d'entreprise ainsi que des experts français et étrangers, cet ouvrage dévoile ce que pourraient être les contours de l'industrie du futur.

Pour en finir avec les clichés qui lui collent encore à la peau, les auteurs ont interrogé les acteurs de la filière et les meilleurs experts internationaux, sur les évolutions probables de nos modèles économiques, afin de définir l'avenir d'un secteur qui demeure stratégique. Comment intègrera-t-elle les contraintes d'un développement durable et les technologies numériques ? A quoi ressemblera le travail dans l'usine du futur ? L'industrie est-elle une source d'épanouissement pour ceux qui y travaillent ? Autant de questions auxquelles, ce livre très étayé et agréable à lire grâce à ses nombreuses illustrations, apporte des réponses concrètes.

Un chapitre consacré aux modèles industriels étrangers (Suède, Japon, Brésil…), permet également aux lecteurs de se renseigner sur les bons élèves en la matière et de connaître les clés de leur succès. Un comparatif riche en enseignements pour tous les dirigeants publics et privés, ainsi que les organisations professionnelles qui se préoccupent de l'avenir économique de notre pays et qui souhaitent comprendre les enjeux de la compétitivité de demain.

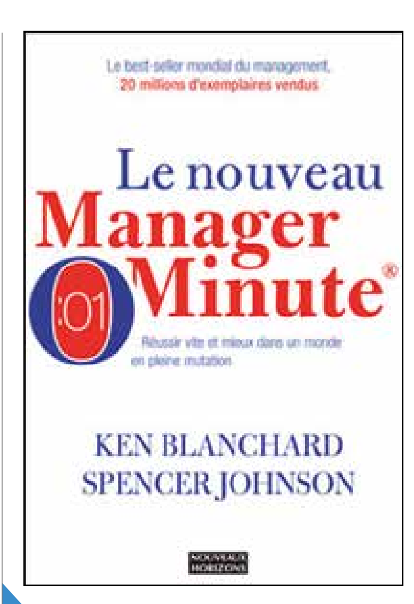
● L'industrie, notre avenir – Pierre Veltz et Thierry Weil – Editions Eyrolles – 354 pages – 27 euros.



LE CLIENT ROI

L'émergence du client tout puissant, bouleverse les modèles d'affaires classiques du B2B et du B2C, et marque l'avènement d'une ère nouvelle où les clients prennent le contrôle de la relation : le Me2B. Désormais, ce sont eux qui indiquent quels produits et services ils attendent, la manière dont les interactions doivent se dérouler et le prix qu'ils sont disposés à payer. En s'appuyant sur des études de cas et de mauvaises expériences, les auteurs Bill Price et David Jaffe, expliquent comment parvenir à une expérience Me2B réussie. Ils proposent une méthodologie originale reposant sur la satisfaction des sept besoins fondamentaux du client, décrivent les obstacles à surmonter et les principes à appliquer pour construire une relation d'excellence et durable avec vos clients.

● Objectif client – Bill Price, David Jaffe – Editions Pearson – 302 pages – 29 euros.



QU'EST-CE QU'UN MANAGER EFFICACE ?

Cette quête initiatique du manager idéal ne manque pas d'interpeller par sa simplicité et sa limpidité. Elle propose quelques principes élémentaires très précieux pour bien gérer les hommes, et explique au lecteur que si l'accroissement de la productivité et des profits est au cœur des objectifs, il s'agit aussi de contribuer à l'épanouissement des membres de son équipe. Cette nouvelle édition introduit ainsi, une nouvelle approche plus collaborative, plus motivante, mieux adaptée au monde d'aujourd'hui. Un livre dont on ne saurait manquer de recommander la lecture à tous les managers actuels et futurs, qui constitue un excellent support de formation.

● Le nouveau manager minute – Ken Blanchard et Spencer Johnson – Editions Eyrolles – 128 pages – 17 euros.

AGENDA

LUNDI 18 JANVIER 2016

« LE BIG DATA – À L'ÉPREUVE DU DROIT »

Conférence-débat dans le cadre des « Lundi de l'IE », organisés par le Cercle d'Intelligence Economique du MEDEF Ile-de-France

- **Lieu : MEDEF IDF Salle Pradeau (niveau -1)**
- **Heure : 18h**
- **Sur inscription**

VENDREDI 12 ET SAMEDI 13 FÉVRIER 2016



« DES MÉTIERS OUVERTS SUR LE MONDE : ENSEMBLE, CONSTRUISONS VOTRE AVENIR ».

Village de la Chimie des Sciences de la Nature et de la Vie

- **Lieu : Parc Floral de Paris, Bois de Vincennes**
- **Heure : à définir**
- **Entrée libre**

MARDI 8 MARS 2016



8E ÉDITION DU FORUM EMPLOI SENIORS.

Le MEDEF Île-de-France et la Préfecture de la Région d'Île-de-France en partenariat avec Pôle Emploi organisent la 8e édition du Forum Emploi Seniors.

- **Lieu : Grande Halle de la Villette (espace « Charlie Parker »)**
- **Heure : de 9h à 18h**
- **Entrée libre**

MARDI 15 MARS 2016

« L'ESSENTIEL DU FINANCEMENT POUR LES PME : QUELS SONT LES FONDAMENTAUX À RETENIR POUR CONSTRUIRE SON FINANCEMENT ».

Table ronde avec la participation de :

- Anne-Marie CANO (Idalgo)
- Corinne LECOCQ (Avocat spécialiste, expert en financement des PME)
- Pedro NOVO (BPI France)
- Fabrice PESIN (Médiateur national du crédit)

- **Lieu : MEDEF IDF Salle Despagnat (niveau -1)**
- **Heure : de 8h30 à 10h00**
- **Sur inscription**

DIRECTEUR DE PUBLICATION
Virginie Rhéa, Délégué Général
RÉDACTRICE EN CHEF
Rosie Adone-Bordet, Directrice de la Communication
RÉDACTION ET COORDINATION
Philippe Sclavon
COUVERTURE
D.R.
PHOTOS
D.R.
MAQUETTE ORIGINALE
Cithéa Communication

CONCEPTION GRAPHIQUE, RÉALISATION, MISE EN PAGE ET RÉGIE PUBLICITAIRE :



178, quai Louis Blériot. 75016 Paris
Tél. : 01 53 92 09 00
Fax : 01 53 92 09 02
contact@citheacommunication.fr
www.citheacommunication.fr
recrutement@citheacommunication.fr
PUBLICITÉ
Vous souhaitez figurer dans la prochaine édition ?
Cithéa Communication
01 53 92 09 00

IMPRESSION : Groupe Morault
Imprimé en France
ROUTAGE : Groupe Morault
Papier à base de fibres recyclées et de fibres en provenance de forêts gérées durablement. Le journal n'est en aucun cas responsable des photos, des textes et illustrations qui lui sont adressés. La société Cithéa Communication ne saurait être tenue responsable pour toute erreur ou omission dans les textes et illustrations du journal. Les informations contenues dans cet ouvrage sont données à titre indicatif et ne sauraient engager la responsabilité de Cithéa Communication.

Cithéa Communication remercie toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de cet ouvrage, sans qui il n'aurait pu voir le jour.